



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA**  
**PROF. ORIENTADOR: JOSÉ ANTONIO RODRIGUES**

## **O IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NAS EMPRESAS BRASILEIRAS**

**FERNANDA DUARTE DOTTO**  
**MATRÍCULA Nº 992088-8**

**Brasília/DF, Junho 2005**

FERNANDA DUARTE DOTTO

## **O IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NAS EMPRESAS BRASILEIRAS**

Monografia apresentada como requisito para  
conclusão do curso de bacharelado em Administração  
do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: José Antônio Rodrigues

**Brasília/DF, Junho 2005**



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
SUPERVISÃO DE MONOGRAFIA ACADÊMICA**

**MEMBROS DA COMISSÃO EXAMINADORA**

MEMBROS DA BANCA	ASSINATURA
1. PROFESSOR ORIENTADOR: Prof. José Antônio Rodrigues	
2. PROFESSOR (A) CONVIDADO (A): Prof.	
3. PROFESSOR (A) CONVIDADO (A): Prof.	
MENÇÃO FINAL: _____	

Brasília/DF .....de .....2005.

“O universo não deve ser reduzido aos limites do conhecimento, como os homens o fizeram até hoje, mas sim, o conhecimento é que deve ser dilatado e ampliado para abranger a imagem do universo, à medida que este é revelado.”

Sir Francis Bacon.

Aos meus pais, que sempre me mostraram o melhor caminho a seguir e se dedicaram ao máximo para que me tornasse um profissional qualificado.

Aos meus amigos, sempre compreensíveis pelos momentos ausentes em vista dos meus compromissos acadêmicos.



Reconheço a competência do professor orientador José Antônio Rodrigues e agradeço a dedicação a mim dispensada.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	11
1.1 Justificativa da escolha do tema .....	13
1.2 Tema .....	13
1.3 Objetivos.....	13
1.3.1 Objetivo Geral.....	14
1.4.1 Objetivos Específicos.....	14
1.4 Problema.....	14
2 DESENVOLVIMENTO .....	15
2.1 Metodologia .....	15
2.1.1 Métodos de Abordagem .....	15
2.1.2 Métodos de Procedimento .....	15
2.1.3 Universo da Pesquisa .....	16
3 EMBASAMENTO TEÓRICO .....	17
4 A LEI SARBANES OXLEY.....	19
4.1 Principais Seções da Lei .....	20
4.2 Seções Críticas .....	21
4.2.1 Seção 302 – Certificações dos Relatórios Financeiros .....	21
4.2.1.1 Principais Características .....	21
4.2.2 Seção 404 – Adequação dos Controles Internos .....	22
4.2.2.1 Principais Características .....	23
4.2.3 Exigências das Seções 302 e 404 .....	25
4.2.4 Os custos do não cumprimento da lei .....	26
5 A GOVERNANÇA CORPORATIVA .....	27
5.1 Práticas Exigidas pela Bovespa .....	28
5.2 A Lei Sarbanes Oxley representa um novo paradigma de Governança Corporativa .....	29
5.3 O papel da CVM no desenvolvimento da Governança Corporativa.....	30
5.3.1 Características do mercado de capitais brasileiro .....	31
5.4 Desafios da CVM .....	32



5.4.1 Advertência da CVM à SEC .....	33
5.4.2 Proposta da CVM.....	34
6 O COSO .....	36
6.1 Metodologia de Gestão de Risco .....	37
6.1.1 Ambiente de Controles/Negócios .....	39
6.1.2 Definição dos Objetivos.....	42
6.1.3 Identificação de Eventos .....	43
6.1.4 Avaliação de Riscos .....	44
6.1.5 Resposta ao Risco .....	45
6.1.6 Atividades de Controle .....	46
6.1.7 Informação e Comunicação .....	48
6.1.8 Monitorização .....	49
7 GESTÃO DE RISCOS .....	53
7.1 Missão da Área de Gestão de Riscos .....	54
7.2 Visão da Área de Gestão de Riscos .....	54
7.2.2 Objetivos do processo de Gestão de Riscos .....	55
7.2.3 Metas de Gestão de Riscos .....	55
7.2.4 Riscos associados às demonstrações financeiras .....	56
7.2.5 Benefícios Esperados pela Gestão de Riscos .....	57
7.3 Ações já adotadas nas empresas .....	58
7.3.2 Próximos Passos – Área de Gestão de Riscos .....	59
8 CONCLUSÃO.....	61

## LISTA DE ABREVIATURAS/SIGLAS E SÍMBOLOS

CVM – Comissão de Valores Mobiliários

COSO – *Comitee of Sponsoring Organizations*

SEC – *Secury and Exchange Comission*

CEO – *Chief Executive Officer*- Presidente

CFO – *Chief Financial Officer* – Diretor Financeiro

WWW – *World Wide Web*

ADRs - *American Depositary Receipts* - representativos de ações preferenciais

EUA – Estados Unidos da América

ERM – *Enterprise Risk Management*

US GAAP – *Generally Accepted Accounting Principles*

TI – Tecnologia da Informação

AICPA – *American Institute of Certified Public Accounts*

AAA – *American Accounting Association*

FEI – *Financial Executives Internacional*

IIA – *The Insititute of Internal Auditors*

IMA – *Institute of Management Accountants*

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Associações de classe de profissionais ligados à área financeira nos	
Estados Unidos .....	37

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura COSO.....	38
--------------------------------	----

## RESUMO

Este trabalho faz uma abordagem sobre a Lei Sarbanes-Oxley, a lei de maior impacto no mercado de capitais dos Estados Unidos, desde a legislação dos anos 30, que criou a SEC - Secury and Exchange Comission (Comissão de valores mobiliários dos Estados Unidos). Em 2002, após a ocorrência de vários escândalos contábeis, como a Enron e Worldcom, foi promulgada uma lei de reforma corporativa, para dar maior publicidade à informações e propiciar fiscalizações preventivas pela SEC. O objetivo mor da lei Sarbanes-Oxley é coibir a conduta antiética de administradores e auditores. Assim, a lei surgiu para restaurar a confiabilidade nas demonstrações contábeis e financeiras, e com isso incentivar o investimento na Bolsa de Valores. Tecnicamente, a Lei Sarbanes-Oxley apresenta um rol de responsabilidades e sanções, tipificando crimes de colarinho branco em que os agentes podem ser administradores e auditores.

No Brasil, o órgão regulador responsável por fiscalizar e desenvolver o mercado de valores mobiliários é a Comissão de valores mobiliários (CVM).

A lei 6385/76 dá à CVM poderes para disciplinar, normatizar e fiscalizar a atuação dos diversos integrantes do mercado. Seu poder normatizador abrange todas as matérias referentes ao mercado de valores.

A CVM no desempenho de sua função como órgão regulador, tem voltado sua atenção às necessidades da adequação das empresas brasileiras às exigências da Lei Sarbanes-Oxley. Tendo em conta esse cenário, a Comissão de Valores Mobiliários vem enfrentando alguns desafios para proporcionar um melhor desenvolvimento do mercado de capitais no Brasil.

## 1. INTRODUÇÃO

Um dos pilares da economia dos Estados Unidos apóia-se na difusão da "cultura acionária". Empresas nacionais e mundiais captam recursos significativos nas bolsas de valores, que movimentam diariamente bilhões de dólares, investidos por cidadãos norte-americanos em busca de rentabilidade para as suas reservas financeiras. A quebra de grandes companhias como a Enron e a Worldcom em 2000 abalou o alicerce da economia daquele país, afetando por consequência a credibilidade de bolsas de valores e corporações mundiais em todo o mundo.

Num esforço para recuperar a confiança dos investidores e evitar um colapso do mercado de capitais, o Congresso e o governo dos Estados Unidos editaram em 2002, a Sarbanes-Oxley Act, que aumenta as responsabilidades sobre presidentes e diretorias e aperta as exigências dirigidas a auditorias e advogados responsáveis pela fiscalização dos relatórios contábeis das empresas.

A medida – que faz referência aos dois membros do Congresso responsáveis por sua elaboração, Paul S. Sarbanes e Michael Oxley – introduz regras severas de governança corporativa para assegurar maior transparência aos resultados das organizações, institui punições contra fraudes empresariais e garante maior independência aos órgãos de auditoria.

De acordo com Andrade (1999, p.131) “fraude pode ser caracterizada como resultado de irregularidade e atos ilegais praticados contra a empresa, com manifesta intenção de seu autor. ”

Com isso, ampliam-se as exigências e pressões sobre as atividades executivas. Melhorar a transparência de suas operações contábeis é um novo imperativo, ao lado da necessidade de implantar inovações, aumentar o market share , criar vantagens competitivas e fazer os lucros crescerem. Até mesmo as organizações modelos reavaliaram suas estruturas para implementar as regras da Sarbanes-Oxley.

Alguns observadores descrevem a Lei Sarbanes-Oxley como a peça mais significativa da legislação comercial nos últimos cinquenta anos. A nova Lei muda fundamentalmente o ambiente empresarial e regulador. Portanto, as companhias de capital aberto não podem permitir-se subestimar o trabalho que tem pela frente. Qualquer demora em tratar essa questão pode acarretar sérias conseqüências para as companhias. É imprescindível a ação imediata e decisiva.

Grande parte da discussão em torno da Lei Sarbanes-Oxley concentra-se nas Seções 302 e 404 que falam respectivamente sobre as certificações dos relatórios financeiros e adequação dos controles internos. Estas são as principais exigências para adequação das empresas estrangeiras e os principais pontos a serem analisados para que se possa entender o impacto da Lei Sarbanes-Oxley nas empresas brasileiras.

Para atingir os objetivos previstos pela Lei Sarbanes-Oxley, muitas companhias constroem a estrutura de controles internos segundo as recomendações do Committee of Sponsoring Organizations (COSO). Embora existam outras

estruturas de controles internos, espera-se que a do COSO se torne o modelo dominante, e sua adoção é recomendável.

### **1.1 Justificativa da Escolha do Tema**

Para Marconi e Lakatos (2003, p.158):

Tema é o assunto que se deseja estudar e pesquisar. Escolher o tema significa: a. Selecionar em assunto de acordo com as inclinações, as possibilidades, as aptidões e as tendências de quem se propõe a elaborar um trabalho científico; b. Encontrar um objeto que mereça ser investigado cientificamente e tenha condições de ser formulado e delimitado em função da pesquisa.

O tema deste trabalho foi escolhido de acordo com o interesse em obter maiores conhecimentos sobre o impacto de uma lei estrangeira para as empresas brasileiras.

### **1.2 Tema**

O impacto das exigências da Lei Sarbanes-Oxley nas empresas brasileiras.

### **1.3 Objetivos**

De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p.156):

Toda pesquisa deve ter um objetivo determinado para saber o que se vai procurar e o que se pretende alcançar. Deve partir, afirma Ander-Egg (1978:62) de um objetivo limitado e claramente definido, sejam estudos formulativos, descritivos ou de verificação de hipóteses.



Para Gil (2002, p. 111):

Os objetivos gerais são pontos de partida, indicam uma direção a seguir, mas, na maioria dos casos, não possibilitam que se parta para a investigação. Logo, precisam ser redefinidos, esclarecidos, delimitados. Daí surgem os objetivos específicos da pesquisa.

### 1.3.1 Objetivo geral

Verificar as exigências da Lei Sarbanes-Oxley que precisam ser implementadas pelas empresas Brasileiras que operam em Bolsas Americanas.

### 1.3.2 Objetivos específicos

1. Conhecer a Lei Sarbanes Oxley
2. Identificar as exigências para as empresas com ações na Bolsa de Valores de Nova York
3. Alinhar Gerenciamento de Riscos com as exigências da Lei Sarbanes-Oxley.

## 1.4 Problema

O que as empresas brasileiras que tem ações negociadas na bolsa de Nova York devem fazer para se adequar a Lei Sarbanes-Oxley?

## **2. DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 Metodologia**

A metodologia adotada para a realização deste trabalho será focada em pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo.

A pesquisa de campo consiste em observar os fatos e fenômenos como ocorrem espontaneamente no ambiente estudado.

De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p.186):

Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

#### **2.1.1 Métodos de Abordagem**

O método de abordagem escolhido para a investigação do fenômeno foi o dedutivo. Baseado no raciocínio dedutivo que é aquele cujo antecedente é constituído de princípios universais, plenamente inteligíveis, do qual se chega a um conseqüente “menos” universal.

#### **2.1.2 Métodos de Procedimento**

Optou-se pelo estudo de caso que, segundo SANTOS (1999, P.23):

Trata-se de selecionar um objeto de pesquisa, no intuito de aprofundar-se com relação aos aspectos característicos, muito utilizado para estabelecer um padrão científico para o delineamento e enquadramento em outros casos, levando o pesquisador a ter uma capacidade maior observação e a parcimônia para não generalizar os resultados.

### 2.1.3 Universo da Pesquisa

Marconi e Lakatos (2003, p. 223) conceituam universo ou população como “o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”.

O universo de pesquisa deste trabalho foram as empresas brasileiras que possuem ações na bolsa de valores americana.

### **3 EMBASAMENTO TEÓRICO**

Aprovada pelo Congresso em 30 de julho de 2002 e sancionada em seguida pelo presidente George W. Bush, a nova lei de reforma administrativa americana – conhecida como The Sarbanes-Oxley Act – representa uma das principais reações do governo dos Estados Unidos contra as manipulações nos balanços financeiros e escândalos de fraudes contábeis descobertos em grandes corporações daquele país.

Entre as principais regras instituídas em 2002 podem ser destacadas: a certificação dos balanços pelo presidente (CEO) e diretor financeiro (CFO) das empresas; a proibição de empréstimos a conselheiro e diretores; a criação de um comitê de auditoria independente; a proibição da prestação de determinados serviços por auditores; a devolução de participação nos lucros ou bônus, pelo CEO e CFO, no caso de prejuízos decorrentes de erros contábeis; a criação de novos tipos de penas e o aumento da penalidade para crimes listados; a redução de prazos para divulgação dos relatórios anuais e a adoção de práticas mais rígidas de governo, entre os quais a adoção de um código de ética para os administradores; novos padrões de conduta e maior responsabilidade dos advogados.

Atualmente, existem mais de 30 empresas brasileiras com registro na Comissão de Valores Americana- SEC, com suas ações cotadas em Bolsa norte-Americana, e várias outras planejam o registro para os próximos anos.

Na tentativa de se adaptar ao novo cenário, empresas estrangeiras com papéis negociados nos EUA estão aumentando a pressão para tentar atenuar os impactos das novas e severas regras americanas para combater as fraudes corporativas.

O Estudo ora proposto, abordará os aspectos teóricos das principais seções da Lei Sarbanes-Oxley e a necessidade da implementação de gestão integrada de riscos que possibilitará à Organização, além de gerir seus riscos operacionais, atender as exigências das Seções 302 e 404 da Lei Sarbanes-Oxley.

#### **4 A LEI SARBANES-OXLEY**

O Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act, também conhecido como Lei Sarbanes - Oxley, é a mais significativa reforma no mercado de capitais americano em quase 70 anos.

A Lei Sarbanes-Oxley foi sancionada em julho de 2002 como uma resposta aos escândalos contábeis e financeiros que envolveram grandes companhias nos Estados Unidos. Estes escândalos resultaram em uma crise de confiança, sem precedentes, nos mercados financeiros e em expressiva perda de credibilidade na prática de divulgação de informações financeiras e corporativas. Os impactos da Lei Sarbanes-Oxley foram e continuam sendo sentidos em todos os mercados financeiros, setores ou indústrias.

Inegavelmente, as novas regras propostas pela Securities and Exchange Commission (SEC), que fazem cumprir a Lei Sarbanes-Oxley são complicadas, e a implementação deverá ser demorada e custosa. Entretanto, há alguns fatores atenuantes como:

1. Normalmente, todas as companhias de capital aberto já possuem alguma estrutura de controles internos, ainda que de maneira informal e não suficientemente documentada.
2. Muitas companhias poderão adaptar os processos já existentes para cumprir as medidas de controles internos determinadas pela Lei.

3. A construção de uma ferramenta estruturada de controles internos para atender às exigências da Lei Sarbanes-Oxley pode promover benefícios que extrapolam o cumprimento das regras. Na verdade, o potencial para revisar e concretizar novas visões corporativas a atingir novos níveis de excelência corporativa é inesgotável.

#### **4.1 Principais Seções da Lei**

As regras contidas na Sarbanes-Oxley, visam em ultima análise:

Seção 201- Restrição à prestação de serviços pelos auditores externos.

Seção 202 – Requerimentos de pré aprovação dos serviços de auditoria.

Seção 204 – Comunicação periódica com os auditores externos.

Seção 206 – Conflitos de Interesse – Independência.

Seção 301 – Comitê de Auditoria.

Seção 302 – Certificações dos relatórios Financeiros (CEO/CFO).

Seção 303 – Condução dos trabalhos dos auditores externos (imprópria).

Seção 304 – Devolução de bens e outras remunerações/ganhos.

Seção 307 – Responsabilidade Profissional dos advogados.

Seção 401 – Divulgação das Demonstrações Financeiras e Informações.

Seção 402 – Vedação de empréstimos a administradores.

Seção 404 – Adequação dos Controles Internos.

Seção 406 – Código de Ética.

Seção 409 – Dever de divulgação/Divulgação em tempo real.

Seção 802 – Destruição, alteração ou falsificação de documentos.

Seção 806 – Proteção aos colaboradores em caso de denúncia (sigilo).

## Seção 906 – Certificação falsa

### **4.2 Seções Críticas 302 e 404 – Desafios de Integração**

1. Estrutura de responsabilização e auto-avaliação para a Seção 302.
2. Mapeamento de processos, riscos e controles de Processos Financeiros e correspondente estrutura de auto-avaliação.
3. Atuação das áreas ou Comitês de Gestão de Riscos.
4. Governança Corporativa e Relacionamento com Investidores.
5. Planos anuais de Auditoria Interna

#### 4.2.1 Seção 302 - Certificações dos relatórios Financeiros

Em Section 302 of the Sarbanes-Oxley Act of 2002 (15 U.S.C. 7241), trata-se das responsabilidades do CEO e CFO de companhias públicas, quanto as informações trimestrais e anuais prestadas.

##### 4.2.1.1 Principais características

- a) Divulgar os controles existentes.
- b) Definir os controles necessários que assegurem que as informações relevantes são de seu conhecimento.
- c) Avaliar a efetividade dos controles.
- d) Apresentar claramente as suas conclusões junto à SEC.
- e) Divulgar ao comitê de auditoria e aos auditores deficiências nos controles e atos de fraude.



- f) Indicar em relatório mudanças significativas nos controles internos.
- g) Aumento na ênfase da integridade e acuracidade dos controles relacionados aos relatórios financeiros (Exemplos: compensação dos executivos, aspectos legais, resultados das operações, etc.).

#### 4.2.2 Seção 404 - Adequação dos Controles Internos

Em Section 404 of the Sarbanes-Oxley Act of 2002 (15 U.S.C. 7262), o artigo, que trata da avaliação dos controles internos, pela administração é o aspecto mais desafiador, pois requer que as companhias, americanas ou não, com ações ou títulos representativos de ações negociados em bolsa de valores dos Estados Unidos, divulguem ao mercado aspectos relacionados à eficácia dos controles internos sobre seus relatórios financeiros.

Segundo Andrade (1999, p.23):

Um controle interno adequado é aquele resultante de estruturas e sistemas capazes de propiciar uma razoável margem de garantia de que os objetivos e metas da empresa, serão atingidos de maneira eficaz, eficiente e com a necessária economicidade.

O referido artigo merece destaque, neste momento, pelo grande esforço envolvido e pelo prazo exíguo para o seu atendimento.

#### 4.2.2.1 Principais características

- a) Exige que a administração informe, no encerramento do exercício, sobre a eficiência e eficácia dos controles internos, com base em sua própria avaliação.
- b) Estabelece que a avaliação, o relatório da administração e os controles internos sejam auditados por auditor independente, que emitirá sua opinião independente sobre: o processo conduzido pela administração e a eficácia desses controles internos.
- c) Destaca que a administração é responsável pelo desenho, pela implementação, pela manutenção e pela eficácia operacional dos controles internos financeiros das companhias m(controles internos associados ao objetivo Financial Reporting); utilizando critérios adequados, como os definidos pela estrutura COSO.

Essa responsabilidade inclui: a avaliação anual da eficácia, a documentação e a elaboração de um relatório para o mercado. Os pontos críticos relacionados à avaliação da Administração são os seguintes:

1. A administração deve documentar os controles em relação a todas as afirmações relevantes para todas as contas e divulgações significativas relacionadas às demonstrações financeiras.
2. A administração deve testar os controles diretamente relacionados às afirmações relevantes para todas as contas e divulgações significativas referentes às demonstrações financeiras, bem como incluir os demais

elementos de sua estrutura de controles internos (por exemplo, de acordo com a estrutura COSO: ambiente de controle, gestão de riscos, atividades de controle, informação e comunicação e monitoramento).

3. A administração deve adotar procedimentos para obter evidências suficientes e manter documentação que apóiem sua avaliação acerca da eficácia dos controles internos da empresa.
4. A avaliação dos controles internos faz parte do processo de monitoramento do ambiente de controles, que é de responsabilidade da administração.
5. A administração não poderá afirmar que os controles internos são eficazes se uma ou mais “Fraquezas Materiais” (“Material Weakness”) forem identificadas.
6. O relatório da Administração sobre o Artigo 404 deve divulgar todas as “Fraquezas Materiais” (“Material Weakness”) ou Deficiências Significativas (“Significant Deficiencies”) que forem identificadas na avaliação efetuada pelo sistema de monitoramento.

Em resumo, o artigo 404 da Lei Sarbanes-Oxley criou um paradigma de boa governança corporativa, de imputabilidade e, em particular, de controles internos. A responsabilidade dos presidentes, diretores financeiros e membros de comitê de auditoria passou a ser claramente maior.

Mais especificamente, aumentou o nível de relevância e de exposição dos controles internos: como documentá-los, como avaliá-los e como confirmar sua eficiência operacional. Ou seja, possuir bons controles internos deixou de ser uma boa prática para se tornar uma exigência legal.

#### 4.2.3 Exigências das Seções 302 e 404

1. Certificação dos relatórios financeiros pelo CEOs e CFOs dos emissores, já aplicável para 31/12/2002 (20-F).
2. Certificação dos auditores externos sobre o ambiente de controles e procedimentos internos para elaboração das demonstrações financeiras, aplicável para arquivamento das demonstrações financeiras de 31/12/2005 (parecer adicional).
3. Implementação de um modelo de gestão de riscos, com conceitos de impacto, probabilidade, evidência de gerenciamento e controles e de tomada de decisão, suportados por metodologia mundialmente reconhecida e com ferramentas de auto-gestão (indicadores de riscos/alarmes).

#### 4.2.4 Os custos do não cumprimento da lei

1. Suspensão do registro na SEC / Bolsas
2. Multas e penalidades severas aos executivos
3. Reflexos negativos relacionados a imagem da empresa

## 5 A GOVERNANÇA CORPORATIVA

A CVM (2004), define Governança Corporativa da seguinte forma: “é o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados, credores, facilitando o acesso ao capital.”

A análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas.

Para os investidores, a análise das práticas de governança auxilia na decisão de investimento, pois a governança determina o nível e as formas de atuação que estes podem ter na companhia, possibilitando-lhes exercer influência no desempenho da mesma. O objetivo é o aumento do valor da companhia, pois boas práticas de Governança corporativa repercutem na redução de seu custo de capital, o que aumenta a viabilidade do mercado de capitais como Alternativa de capitalização.

Governança Corporativa é o sistema que permite aos acionistas ou cotistas o governo estratégico de sua empresa e a efetiva monitoração da direção executiva.

Segundo Cantidiano (2005):

O subconjunto de regras impostas pela Sarbanes-Oxley denota a importância que foi dada à questão da governança corporativa. Apesar da discussão em torno desse tema não ser uma novidade, o que se extrai de novo da lei Sarbanes-Oxley é a investida do legislador nessa área, que

sem qualquer hesitação tratou de aprofundar e detalhar as normas de conduta dos administradores das companhias.

As ferramentas que garantem o controle da propriedade sobre a gestão são o Conselho de Administração, a Auditoria Independente e o Conselho Fiscal.

A empresa que opta pelas boas práticas de Governança Corporativa impõe ao Conselho de Administração, representante dos acionistas ou cotistas, o papel de estabelecer as estratégias, eleger a Diretoria, fiscalizar e avaliar o desempenho da gestão e escolher a Auditoria independente.

O Conselho exerce a função, de fato, de controlador da propriedade. Além de instalar a equidade de poder nas companhias, certifica os sócios de uma gestão transparente e responsável pelos resultados, o que define a boa Governança Corporativa.

### **5.1 Práticas Exigidas pela Bovespa para os diferentes Níveis de Governança Corporativa e para o Novo Mercado.**

1. Dow Jones Sustainability World Index - Desde 2003
2. Tag Along - Desde 2002
3. Comitês de "Divulgação de Ato ou Fato Relevante" e de "Negociação de Valores Mobiliários" – Desde 2002
4. Programa de Reinvestimento de Dividendos - Desde 2004

## 5. Reuniões Públicas com Analistas e Teleconferências

### **5.2 A Lei Sarbanes- Oxley representa um novo paradigma de Governança Corporativa.**

Ficam proibidas as práticas contábeis que possam expor qualquer sociedade anônima à um risco sem provisionamento prévio e também os empréstimos para membros do conselho de administração ou diretoria. Qualquer violação à lei, prescreve em 5 anos do fato gerador ou 2 anos após a descoberta de sua ocorrência.

Sob pena de responsabilidade civil e criminal cada presidente (CEO) e diretor-financeiro (CFO) das empresas deverão, até o dia 30 de junho de cada ano, assinar as demonstrações financeiras referentes ao ano imediatamente anterior. Estas demonstrações deverão ser entregues, até o dia 30, à SEC em formulários próprios (relatórios 20-F e 40-F), sob pena de responsabilidade civil e criminal.

Até 30 de julho de 2004, o CEO e o CFO terão que certificar e atestar a eficácia dos procedimentos e controles internos das companhias. A partir de então, todos os procedimentos e informações terão que ser formalizados por meio de relatórios de responsabilidade e, todos os controles deverão ser avaliados periodicamente.



Por fim, é interessante salientar que o novo Código Civil brasileiro(Lei 10.406/2002), também incluiu a obrigação de indenizar, como responsabilidade da má gestão de administradores de empresas.

### **5.3 O Papel da CVM no Desenvolvimento da Governança Corporativa**

No âmbito da governança corporativa , a CVM vem desenvolvendo, ao longo dos últimos anos incansáveis esforços com o propósito de elevar os padrões de conduta dos administradores e dos acionistas controladores das companhias abertas, com destaque para o seu engajamento da reforma da Lei das S/A e o apoio incondicional a iniciativas como a criação do Novo Mercado pela Bovespa.

A CVM no desempenho de sua função como órgão regulador, tem voltado sua atenção às necessidades mais prementes do nosso mercado, que se encontra ainda em um estágio de desenvolvimento aquém das necessidades das nossas empresas.

Segundo Cantidiano (2005),

A crise de credibilidade e a conseqüente perda de confiança dos investidores nas empresas e em certas categorias de profissionais do mercado, notadamente os auditores, foi de tal monta que podemos afirmar que os efeitos negativos dessas fraudes transbordam os limites do mercado notre-americano, transformando-se em motivo de preocupação e de profunda reflexão por parte dos profissionais ligados as mercado de capitais e de órgãos reguladores em todos os países do mundo. Para países de economia emergentes como o Brasil, entretanto, vislumbro uma oportunidade excepcional para extrair desses episódios os ensinamentos necessários, de forma arenovar nossos esforços para construir um mercado de capitais que esteja à altura das necessidades do nosso País, e para que esse mercado possa servir como um instrumento decisivo no desenvolvimento econômico que tanto almejamos.

### 5.3.1 Características do mercado de capitais brasileiro

O mercado de capitais brasileiro apresenta as seguintes características, muitas das quais o distingue de mercados mais desenvolvidos:

- a) o mercado de capitais brasileiro é o maior da América Latina;
- b) o mercado de renda fixa é bem mais desenvolvido que o mercado de renda variável;
- c) predominam as ações preferenciais, ou seja, aquelas cujos detentores têm preferência de reembolso de capital em casos de dissolução/liquidação da sociedade. Essa prioridade no entanto nunca chegou a revelar-se vantagem efetiva em comparação às ações ordinárias, uma vez que o reembolso dos créditos de outros credores com prioridade na habilitação tem consumido todo o ativo das empresas insolventes;
- d) o controle acionário das sociedades anônimas pode ser definido com apenas metade mais uma das ações ordinárias. A Lei nº 6.404/76 autoriza que as ações ordinárias correspondam a no mínimo 1/3 do número total de ações, ou seja, numa situação limite, segundo as regras atuais, um acionista pode controlar uma companhia com apenas cerca de 17% do número de ações;
- e) incentivos fiscais concedidos pelo governo através do Fundo 157 fizeram com que muitas companhias abertas durante os anos 70 e 80 se sentissem atraídas a ofertar suas ações em bolsa;

- f) não há ainda cultura de investidor individual, muito embora o crescimento do mercado de home-broker venha incrementando a participação desses investidores no mercado. A maioria dos investimentos é realizada em de fundos mútuos de ações; e
- g) a Bovespa vem apresentando baixa liquidez devido à migração de recursos para American Depositary Receipts (ADRs) negociadas em Nova Iorque.

#### **5.4 Desafios da CVM**

Tendo em conta esse cenário, a Comissão de Valores Mobiliários vem enfrentando alguns desafios para proporcionar um melhor desenvolvimento do mercado de capitais no Brasil.

Primeiramente, foi destacada a questão da reforma da Lei das S/A, cujo projeto encontra-se em tramitação no Congresso Nacional. A Lei nº 6.404 privilegia o interesse do acionista majoritário. Uma lei que proporcione maior proteção ao acionista minoritário é imprescindível para o desenvolvimento desse mercado.

Paralelamente, a CVM tem buscado desenvolver a cultura de governança corporativa através de regulamentação que tenta proporcionar maior igualdade entre os acionistas.

Como exemplo, foi citada a edição das Instruções de nºs. 341 e 342, que estabelecem normas para convocação de Assembléias Gerais Ordinárias e Extraordinárias de modo a Presidente da Comissão de Valores Mobiliários – CVM,

preservar o interesse dos detentores de ADRs, e da Instrução nº 345, que propõe novas regras para o caso de fechamento de capital de companhia aberta com o objetivo de equilibrar forças entre o controlador e os minoritários.

Também nesse sentido foi mencionada a Instrução nº 308, que define os deveres e as responsabilidades dos administradores das entidades auditadas no relacionamento com os auditores independentes. Entre outras providências, esse normativo estabelece a exigência de rotatividade dos auditores independentes e proíbe as empresas de auditoria de prestarem serviços de consultoria que possam caracterizar a perda da sua objetividade e independência.

Por último, como desafio futuro foi também citada a necessidade de uma maior transparência das demonstrações financeiras das companhias abertas, que viria a ser obtida com a adoção de um padrão contábil nos moldes do US GAAP (Generally Accepted Accounting Principles), bem como a aplicação da lei de forma mais eficiente.

#### 5.4.1 Advertência da CVM à SEC

Alguns pontos da Sarbanes-Oxley são conflitantes com a legislação de países estrangeiros. Assim, existe uma certa expectativa e até demandas por parte de companhias internacionais de que a SEC isente as companhias estrangeiras de seguirem tais regras. Um dos itens conflitantes é o que estabelece a criação de um comitê de auditoria para acompanhar a atuação dos auditores e os números da

companhia. O argumento para essa hipótese é de que no Brasil já existe a figura do conselho fiscal, que exerce esse papel

Segundo a nossa lei, competente para contratar e destituir o auditor independente é o Conselho de Administração.

A opinião do Conselho Fiscal não é vinculativa, isto é, não obriga os administradores.

Poderia haver a superposição de funções entre nosso Conselho Fiscal e o Comitê de Auditoria, gerando custos para as companhias brasileiras e criando zona cinzenta quanto aos atos que cada um daqueles órgãos poderia praticar.

#### 5.4.2 Proposta da CVM à SEC

A existência na companhia brasileira de um conselho fiscal de funcionamento permanente, que tenha suas atribuições reforçadas para incluir aquelas funções que, não previstas em nossa legislação, sejam exigidas pelas autoridades dos EUA pode atender as exigências impostas pela SEC.

Pelo menos um dos integrantes do Conselho Fiscal deve ser especialista em Finanças.

O conselho Fiscal deve estabelecer os procedimentos a serem observados para o recebimento de reclamações formuladas sobre aspectos contábeis e a atividade dos auditores, incluindo o tratamento a ser dado às citadas reclamações.

O conselho Fiscal deve estar apto a contratar consultoria e assessoria independentes, devendo a sociedade listada prover os respectivos recursos.

A SEC admitiu através do documento Realease nº 33-8220, que as companhias brasileiras, ao adaptarem-se às novas regras impostas ao mercado

norte americano, possam substituir o comitê de auditoria pelo Conselho Fiscal, desde que sejam observados os princípios fundamentais que aquele país pretende preservar com a nova regulamentação recentemente editada.

## 6 O COSO

Em 1985, foi criada, nos Estados Unidos, a National Commission on Fraudulent Financial Reporting (Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros), uma iniciativa independente, para estudar as causas da ocorrência de fraudes em relatórios financeiros/contábeis. Esta comissão era composta por representantes das principais associações de classe de profissionais ligados à área financeira. Seu primeiro objeto de estudo foram os controles internos. Em 1992 publicaram o trabalho "Internal Control - Integrated Framework" (Controles Internos – Um Modelo Integrado). Esta publicação tornou-se referência mundial para o estudo e aplicação dos controles internos, e é a base que fundamenta o presente texto.

Posteriormente a Comissão transformou-se em Comitê, que passou a ser conhecido como COSO – The Committee of Sponsoring Organizations (Comitê das Organizações Patrocinadoras). O COSO é uma entidade sem fins lucrativos, dedicada à melhoria dos relatórios financeiros através da ética, efetividade dos controles internos e governança corporativa. É patrocinado por cinco das principais associações de classe de profissionais ligados à área financeira nos Estados Unidos, a saber:

<b>AICPA</b>	American Institute of Certified Public Accounts	Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados
<b>AAA</b>	American Accounting Association	Associação Americana de Contadores
<b>FEI</b>	Financial Executives Internacional	Executivos Financeiros Internacional
<b>IIA</b>	The Insitute of Internal Auditors	Instituto dos Auditores Internos
<b>IMA</b>	Institute of Management Accountants	Instituto dos Contadores Gerenciais

Quadro 1 – Associações de classe de profissionais ligados à área financeira nos Estados Unidos

O Comitê trabalha com independência, em relação a suas entidades patrocinadoras. Seus integrantes são representantes da indústria, dos contadores, das empresas de investimento e da Bolsa de Valores de Nova York. O primeiro presidente foi James C. Treadway, de onde veio o nome "Treadway Comission". Atualmente John Flaherty ocupa a presidência.

### 6.1 Metodologia de Gestão de Risco (ERM – COSO)

A estrutura do COSO define que a implementação de uma estrutura de controles internos deve contemplar oito componentes inter-relacionados,



considerando todas as unidades, os processos, os subprocessos e as atividades da Organização.

Esses oito componentes direcionam a forma como a Organização pode elaborar o desenho, a implementação e a manutenção de sua estrutura de controles internos, contemplando quatro objetivos principais:

1. Agregar valor aos acionistas através de objetivos **ESTRATÉGICOS** alinhados à missão/visão da Organização;
2. Promover a eficácia e eficiência **OPERACIONAIS**;
3. Assegurar a confiabilidade dos **RELATÓRIOS FINANCEIROS**;
4. Manter **CONFORMIDADE** com as leis e regulamentações vigentes.

A seguir, um quadro com a estrutura do COSO com seus oito componentes associados aos objetivos (Estratégicos, Operacionais, Relatórios Financeiros e Conformidade) e as unidades, os processos e as atividades da Organização:

#### **NOVO COSO - “INTERNATIONAL INTEGRATED FRAMEWORK”**



Figura Nº 1 – Estrutura COSO

**Fonte:** Deloitte, 2004.

A seguir, um detalhamento dos principais aspectos relacionados a cada um dos componentes do COSO.

#### 6.1.1 Ambiente De Controles/Negócios

A visão da Organização determina a cultura de seus colaboradores no tratamento de aspectos relacionados à sua estrutura de controles internos, influenciando a manutenção de uma estrutura eficiente e alinhada com os objetivos e riscos da Organização.

O comprometimento e a participação do Conselho de Administração são fundamentais para o sucesso da gestão de risco.

O ambiente de controles/negócios é a base para todos os outros componentes da estrutura de controles, estabelecendo o desenho, o gerenciamento, a monitorização e a disciplina dos colaboradores, em relação à estrutura de controles internos.

Os fatores relacionados à definição do ambiente de controles/negócios contemplam:

1. **Filosofia de Gestão de Riscos:** disseminação da filosofia da gestão de riscos de maneira clara e para todos os funcionários da Organização. É importante que a Alta Administração demonstre continuamente a preocupação no gerenciamento de riscos;
2. **Apetite ao Risco:** exposição ao risco que a Organização está disposta a

aceitar para atingir suas metas e objetivos e criar valor, estando diretamente relacionada com a estratégia da Organização;

3. **Cultura sobre riscos:** práticas, valores e atitudes que caracterizam a forma como a Organização aborda os riscos em suas atividades diárias;
4. **Integridade e Valores Éticos:** Alta Administração da Organização, como modelo de ética para seus colaboradores, clientes, fornecedores, investidores e público em geral, e estabelecimento de políticas e códigos de ética, formalizando e comunicando esses valores éticos aos colaboradores;
5. **Comprometimento com a Competência:** definição formal das atribuições e responsabilidades dos colaboradores associadas à descrição dos conhecimentos e das habilidades necessárias para a execução das atividades da Organização;
6. **Conselho de Administração e Comitê de Auditoria:** o Conselho de Administração/Comitê de Auditoria independentes, atuando de forma integrada com os auditores internos e externos, a fim de possibilitar avaliações e julgamentos imparciais sobre as questões mais significativas da Organização;
7. **Filosofia e Estilo de Gestão:** perfil da Alta Administração perante os riscos, os princípios contábeis adotados e as decisões operacionais na Organização;

8. **Estrutura Organizacional:** adequação da estrutura às operações da Organização, garantindo inclusive o bom fluxo de informações e a atuação dos elementos de monitorização da estrutura de controles;
9. **Autoridade e Responsabilidade:** definição dos limites de autoridade, considerando a adequação dos aspectos de responsabilidade em relação à autoridade dos colaboradores;
10. **Políticas e Procedimentos de Recursos Humanos:** práticas que indiretamente direcionam os colaboradores quanto aos níveis esperados de seu comportamento, considerando os aspectos de integridade, ética e competência. Essas práticas abrangem as políticas e os procedimentos de contratação, treinamento, avaliação de desempenho, promoção e remuneração dos colaboradores.

O ambiente de controle deficiente pode incapacitar toda a estrutura de controles internos da Organização, pois, mesmo que os demais componentes da estrutura tenham sido, conceitualmente, bem implementados, somente uma cultura organizacional focada nos aspectos de controle irá determinar a utilização eficiente dessa estrutura.

### 6.1.2 Definição Dos Objetivos

As organizações, em todos os seus níveis, enfrentam riscos internos e externos que ameaçam a capacidade de competição, a saúde financeira, a imagem e a manutenção da qualidade de seus produtos, serviços e colaboradores.

O estabelecimento de objetivos internamente consistentes e em linha com os diferentes níveis da Organização é fundamental para a efetiva identificação de eventos, a avaliação e o posicionamento com relação aos riscos.

Os objetivos são definidos pela Alta Administração em linha com a missão, a visão e o apetite ao risco da Organização, o qual direciona o nível de tolerância a eles em suas atividades.

A gestão de riscos deve assegurar que os gerentes possuam um processo para definir e alinhar os seus objetivos em consonância com a missão/visão da Organização e que esteja respeitando a exposição/apetite a riscos da Organização.

Os objetivos da Organização podem ser classificados em quatro categorias da seguinte forma:

1. **Estratégico:** principais metas e alinhado à missão/visão da Organização. Os objetivos estratégicos refletem a escolha da administração em como a Organização trabalhará para criar valor aos seus proprietários;
2. **Operacional:** eficiência e efetividade das operações da Organização, incluindo metas de desempenho e de rentabilidade. A estrutura dos objetivos operacionais varia em virtude das escolhas da administração;

3. **Reporte de Informações:** efetividade da Organização em reportar informações interna ou externamente, sejam elas, financeiras ou não financeiras;
4. **Compliance (Conformidade):** aderência da Organização às leis e regulamentações aplicáveis à sua operação. Os objetivos dependem de fatores externos e tendem a ser similares em organizações que atuam no mesmo ramo;

#### 6.1.3 Identificação De Eventos

A Alta Administração deve identificar potenciais eventos que possam afetar a habilidade da Organização em implementar suas estratégias e atingir seus objetivos com sucesso.

Nessa identificação devem ser considerados os fatores externos (econômicos, de negócio, ambientais, políticos, sociais e tecnológicos) e internos (infra-estrutura, funcionários, processos e tecnologia).

A metodologia, para identificação de eventos (passados e prováveis) adotada pela Organização, deve contemplar uma combinação de técnicas e ferramentas de suporte.

Os eventos devem ser agrupados em categorias (horizontalmente na Organização e verticalmente nas unidades operacionais) permitindo à Alta Administração desenvolver uma melhor compreensão do inter-relacionamento entre os diferentes eventos e possibilitando a coleta de informações mais completas e precisas que serão utilizadas como base para avaliação de riscos.

#### 6.1.4 Avaliação De Riscos

Identificação e análise dos riscos relevantes que comprometam o atendimento dos objetivos da Organização, formando uma base para determinar como os riscos devem ser gerenciados.

A Alta Administração deve avaliar os eventos pelo seu impacto e probabilidade de ocorrência e utilizar metodologias de mensuração quantitativa e qualitativa.

O processo de análise geral de riscos é dinâmico, interativo e freqüentemente integrado ao processo de planejamento estratégico da Organização, e sua elaboração deve considerar os seguintes aspectos:

1. **Identificação dos Riscos:** mapeamento dos riscos inerentes, nos níveis estratégicos e operacionais, através da identificação da exposição da Organização aos fatores de riscos internos e externos;
2. **Análise de Riscos:** estimativa dos impactos dos riscos e probabilidade de sua ocorrência na Organização, além de avaliações quanto a forma de gerenciamento dos riscos, ações necessárias para sua redução e respectivo custo dessas ações. A análise dos riscos deve contemplar a avaliação dos riscos residuais e inerentes às atividades;
3. **Gestão de Mudanças:** alterações na estrutura interna, na indústria, no cenário econômico ou em outros elementos externos podem alterar a exposição da Organização aos riscos; assim, essas mudanças devem ser

continuamente monitorizadas para que seus impactos sejam identificados e endereçados dentro da análise de riscos da Organização.

Deloitte (2004), explica que:

A eliminação total dos riscos é, na prática, impossível, pois a própria existência da Organização é um fator gerador de riscos. Nesse contexto, a análise geral de riscos fornece um mapa dos riscos da Organização, proporcionando um mecanismo para priorização desses riscos e, conseqüentemente, uma ferramenta de direcionamento dos esforços para minimizar os riscos mais significativos através de uma estrutura de controles internos alinhada aos riscos da Organização.

#### 6.1.5 Resposta ao Risco

A Alta Administração determina seu posicionamento (resposta) com relação ao risco considerando seus efeitos (impacto e probabilidade do evento), nível de tolerância e custo-benefício.

Existem quatro categorias de resposta aos riscos:

1. **Evitar:** ações para evitar atividades que aumentem a probabilidade de ocorrência do risco;
2. **Reduzir:** ações tomadas para minimizar a probabilidade e/ou o impacto do risco;
3. **Compartilhar/Transferir:** atividades que visam reduzir o impacto e/ou a probabilidade de ocorrência do risco através da transferência ou, em alguns



casos, do compartilhamento de uma parte do risco;

4. **Aceitar:** nenhuma ação é tomada que afete o impacto e/ou a probabilidade de ocorrência do risco.

Como parte do gerenciamento do risco, a Organização terá uma resposta específica para cada risco significativo, devendo reavaliá-lo com base em sua classificação residual.

A Alta Administração deve buscar uma sinergia com os gerentes responsáveis pelos departamentos, funções e unidades de negócios, orientando-os a avaliar os riscos e mostrando as suas atribuições e responsabilidades no gerenciamento dos riscos.

A Alta Administração deve reconhecer que sempre existirá um nível residual de risco, não apenas por causa da limitação de recursos, mas também por causa das incertezas futuras e limitações inerente a todas as atividades.

#### 6.1.6 Atividades De Controle

Políticas e procedimentos elaborados para assegurar que as diretrizes e os objetivos, definidos pela Organização para minimizar seus riscos, estão sendo observados nas atividades executadas pelos colaboradores.

As atividades de controle ocorrem em todos os níveis da Organização e abrangem atividades como aprovações, autorizações, verificações, reconciliações,

revisões de desempenho operacional, segurança de ativos e segregação de funções.

Os principais tipos de atividades de controle são:

1. **Revisões Estratégicas:** incluem análise comparativa dos resultados realizados com orçamentos, previsões, dados históricos e concorrência;
2. **Revisões Operacionais:** análise de relatórios verificando consolidações realizadas, tendências, conformidade de relatórios para órgãos reguladores, etc.;
3. **Processamento de Informações:** controles que asseguram os dados dos sistemas aplicativos quanto à exatidão, integridade, totalidade e autorização das transações realizadas;
4. **Controles Físicos:** contagens periódicas e comparações com os registros de controle de inventários, ativos fixos, valores em espécie e outros ativos;
5. **Indicadores de Desempenho:** dados para direcionar ações operacionais e estratégicas utilizados na identificação de falhas de processos e controles;
6. **Segregação de Funções:** divisão ou segregação das atividades entre diferentes colaboradores criando pontos de checagem e evitando a propagação de erros no processo.

Apesar da grande variedade de formas de atividades de controle, todas são baseadas em dois elementos principais: políticas - estabelecendo quais ações devem ser executadas, e procedimentos - apresentando como são executadas essas ações. As políticas e, principalmente, os procedimentos devem ser reavaliados sempre que ocorram mudanças significativas na estrutura da Organização, em seus processos, sistemas e modelo de negócio.

As atividades de controle são funções dos riscos identificados no processo de análise geral de riscos. Dessa forma, o desenho das atividades de controle deve refletir a priorização dos riscos e sua eficácia avaliada continuamente, através de ações de monitorização, para garantir que os riscos estão sendo efetivamente minimizados.

#### 6.1.7 Informação e Comunicação

São as práticas utilizadas pela Organização para capturar e comunicar as informações pertinentes, em formato e prazo, que possibilitem a execução das responsabilidades dos colaboradores.

Informação é necessária em todos os níveis da Organização para a execução das atividades e o atendimento aos objetivos do negócio. Os sistemas de informação capturam, processam e reportam a informação, considerando atividades e eventos internos e externos à Organização, necessários aos processos operacionais, tomada de decisão e emissão de relatórios externos.

Dessa forma, as práticas de controle sobre os sistemas de informação devem garantir os seguintes aspectos:

1. **Relevância:** o conteúdo da informação é apropriado e relevante ao pessoal que a utiliza;
2. **Disponibilidade e Acesso:** a informação está disponível quando necessária e somente é acessada por pessoal autorizado;
3. **Exatidão:** a informação é a mais atual e correta possível.

A comunicação eficiente também deve fluir em todos os níveis e em todos os sentidos na Organização; dessa forma, os meios de comunicação devem estar disponíveis a todos os colaboradores da Organização, e os canais com clientes, fornecedores e outros agentes externos devem ser abertos e eficientes.

Os aspectos de informação e comunicação dentro da estrutura de controle da Organização são a base para que os colaboradores entendam seu papel dentro dessa estrutura de controle e tenham disponíveis as informações necessárias e assertivas para a execução de suas atividades.

#### 6.1.8 Monitorização

A estrutura de controles internos sofre mudanças e evolui com o tempo. Assim, um controle eficaz em um cenário passado pode se tornar menos eficaz ou até obsoleto dependendo das mudanças ocorridas na Organização, em sua indústria de atuação ou no ambiente externo.

Dessa forma, a estrutura de controles internos deve ser monitorizada para avaliar a qualidade e a atualização dos controles no tempo. Esse objetivo é atingido com atividades recorrentes de monitorização ou procedimentos de avaliações independentes periódicas, ou, ainda, uma combinação desses dois mecanismos.

A frequência dos procedimentos de avaliação independentes depende de uma análise dos riscos aplicáveis aos processos, bem como da eficiência das atividades recorrentes de monitorização.

Em ambos os casos, as deficiências dos controles internos devem ser reportadas tempestivamente à Gerência e, dependendo do impacto dessas deficiências, à Alta Administração.

As principais atividades de monitorização incluem:

1. **Conciliações:** as comparações entre os valores registrados nos relatórios das áreas operacionais e os valores apresentados pelos demonstrativos contábeis fornecem mecanismos de verificação de erros e exceções que podem identificar falhas na estrutura de controles internos da Organização;
2. **Agentes Externos:** as comunicações de agentes externos (clientes, fornecedores, órgãos reguladores, instituições financeiras, etc.), comparadas aos relatórios internos, podem identificar inconsistências e falhas na estrutura de controles internos;
3. **Inventário Periódico:** os dados dos sistemas de informação da Organização são comparados com contagens físicas periódicas, e a análise das divergências fornece base para a identificação de falhas na estrutura de

controle;

4. **Auditores Internos e Externos:** as revisões realizadas pelos auditores identificam oportunidades de melhoria nos controles internos da Organização;
5. **“Self-Assessments”:** as auto-avaliações das áreas operacionais realizadas pelos colaboradores que executam as atividades de controle podem identificar pontos de melhoria e atualização da estrutura de controles internos;
6. **Monitorização contínua:** utilização de modelos de “Value-At-Risk – VAR”, “Stress-Testing” e análise das variâncias e comparações para avaliar os impactos das mudanças do mercado na posição financeira da Organização;
7. **Auditoria Interna e Externa:** atuação tempestiva da auditoria interna e externa, que, através das recomendações de melhorias, fortalece o processo de gerenciamento de riscos;
8. **Treinamento e Seminários:** atualização sobre as melhores práticas em gestão de riscos e demonstração de resultados trazidos por um processo efetivo de gestão de riscos.

Os aspectos de monitorização são essenciais para avaliar a estrutura de controle, verificando sua eficiência em minimizar a exposição da Organização aos seus riscos internos e externos.

Considerando as características desses oito componentes, o COSO define as seguintes etapas para a implementação da estrutura de controles:

1. Estímulo e disseminação de uma cultura de controles por toda a Organização;
2. Definição dos objetivos do negócio em níveis estratégicos e operacionais. Nessa definição, o COSO classifica os objetivos como: Operacionais (direcionando a eficiência das operações e salvaguarda de ativos), Relatórios Financeiros (direcionando a integridade na elaboração e divulgação de informações financeiras) e Conformidade (direcionando o atendimento às leis e regulamentações aplicáveis);
3. Identificação e avaliação dos riscos que impactam os objetivos definidos;
4. Avaliação dos controles, com base nos riscos identificados, considerando atividades de controle, de informação/comunicação e de monitorização, identificando oportunidades de melhorias e incrementando a estrutura de controle com essas oportunidades.

## 7 GESTÃO DE RISCOS

É através da Gestão Integrada de Riscos realizada por todos os gestores, que a organização garante a prevenção, detecção e correção de descumprimentos aos limites estabelecidos, leis e regulamentações, estabelece e monitora a governança corporativa, monitora riscos operacionais e identifica necessidades de treinamento em relação a requisitos regulamentares

Specchio (1999, p. 6) define risco como “ A incerteza inerente a um conjunto de possíveis conseqüências (ganhos e perdas) as quais ocorrem como resultado de escolhas e decisões exigidas por toda organização.”

Iniciar um projeto de implementação de gestão integrada de riscos possibilitará à Organização, além de gerir seus riscos operacionais, atender as exigências das Seções 302 e 404 da Lei Sarbanes-Oxley.

O projeto focalizará o auxílio e o acompanhamento na implementação dos aspectos relacionados a lei abrangendo:

1. Definição de um processo de gestão de riscos e controles internos que facilite as certificações de forma contínua.
2. Revisão e documentação das estruturas de controles do ambiente e dos processos selecionados



A implantação de um projeto de gestão integrada de riscos possibilitará a administração uma clara percepção dos riscos de negócio, que quando adequadamente gerenciados possibilitarão um diferencial importante em termos competitivos.

### **7.1 Missão Da Área De Gestão De Riscos**

Buscar a promoção de elevados padrões éticos e de uma cultura organizacional que demonstre e enfatize a todos os funcionários a importância dos controles internos e o papel de cada uma no processo de Gestão de Riscos, por meio de manuais, normas, atribuições funcionais e atividades de monitorização.

Assegurar o atingimento dos objetivos e das estratégias de negócio, identificando e comunicando tempestivamente a necessidade de adequação dos procedimentos operacionais, a fim de alinhar o nível de exposição aos riscos com as diretrizes da Organização.

A sua adequada execução e contínua avaliação são responsabilidades de todos os funcionários.

### **7.2 Visão Da Área De Gestão De Riscos**

Suportar as demais áreas da Organização na identificação dos riscos e verificação da aderência das atividades operacionais às políticas, leis e regulamentações vigentes.

### 7.2.2 Objetivos do processo de Gestão de Riscos

1. Estruturar a área de Gestão de Riscos, considerando a adoção de metodologias e processos que estejam alinhados com as melhores práticas mundiais e sejam reconhecidos como diferencial de mercado.
2. Estabelecer uma linguagem comum para identificação de riscos e abordagem-padrão para mapeamento de processos a serem utilizados pelas unidades de negócio, auditoria interna e área de Gestão de Riscos.
3. Obter o comprometimento da Alta Administração da Cia e dos gestores dos processos com o sucesso da implementação da área de Gestão de Riscos.
4. Definir um processo interno que facilite as certificações de forma contínua.

### 7.2.3 Metas da Gestão de Riscos

Definir o modelo de gestão de riscos que será adotado pela Organização para controlar suas atividades e seus sistemas de informações financeiras, operacionais e gerenciais, a fim de assegurar que:

1. Os riscos de negócio da Organização sejam identificados, avaliados e minimizados em um nível aceitável.
2. A estrutura de controles internos seja continuamente revisada, considerando os riscos relevantes existentes nos processos de negócio,

minimizando os custos associados a riscos não controlados e/ou atividades de controle desnecessárias.

3. As áreas potenciais de conflitos de interesse sejam identificadas e os riscos associados sejam minimizados através da implementação de medidas para segregação de funções e/ou monitorização das atividades.
4. Todos os funcionários compreendam claramente os objetivos do processo de gestão de riscos e os papéis, as funções e as responsabilidades atribuídas aos diversos níveis da Organização.
5. As áreas usuárias compreendam claramente o papel, os objetivos, as funções e as responsabilidades do "Risk Manager", enquanto funções de controle independentes criadas dentro da Organização.
6. As recomendações sejam devidamente implementadas, com o objetivo de minimizar os riscos, especialmente nos casos em que haja exposição a multas e/ou sanções de órgãos reguladores.
7. Os objetivos estratégicos da Organização sejam plenamente atendidos.
8. Os funcionários da área de Gestão de Riscos tomem conhecimento da forma de execução e das atividades a eles atribuídos.

#### 7.2.4 Riscos Associados às demonstrações Financeiras

Riscos são identificados utilizando-se objetivos de controle como estrutura – referidos no contexto das demonstrações financeiras como afirmações.

COSO fornece as seguintes afirmações como base das demonstrações financeiras:

1. Direitos e Obrigações – Ativos e passivos apresentados no balanço são direitos e obrigações existentes naquela data.
2. Totalidade – Todas as transações geradas num determinado período devem ser registradas e/ou divulgadas no período de competência.
3. Existência e Ocorrência – Transações registradas representam eventos econômicos que ocorram durante o período.
4. Registro – Transações são registradas com exatidão na contabilidade.
5. Valorização – Ativos e passivos são registrados aos valores corretos de acordo com as práticas contábeis relevantes.
6. Apresentação e Divulgação - Os componentes das demonstrações financeiras são adequadamente descritos, classificados e corretamente apresentados.

#### 7.2.5 Benefícios Esperados pela Gestão de Riscos

1. Atendimento as exigências da Lei Sarbanes-Oxley, referentes a Seção 302 e 404.
2. Responsabilidades definidas entre a identificação, mensuração e monitoramento dos riscos relevantes.
3. Conscientização dos gestores quanto a importância dos conceitos de Gestão de Risco como segurança dos processos e instrumento de vantagem competitiva.
4. Melhorias na Governança Corporativa e na confiança dos acionistas e com conseqüente aumento da percepção do mercado com relação a transparência das informações.

5. Metodologia adequada para minimização de riscos relevantes, por meio do acesso e incorporação das melhores práticas de controle nos processos de negócios.
6. Manutenção do nível de exposição a riscos relevantes dentro de parâmetros aceitáveis e gerenciáveis pela empresa.
7. Maior garantias no alcance dos objetivos da empresa.

### **7.3 Ações já adotadas nas empresas para atender às exigências da Lei**

#### **Sarbanes Oxley**

1. Contratação de consultoria externa para avaliar o estágio de atendimento da lei e identificar ações necessárias para certificação (curto e longo prazo).
2. Criação de grupo de trabalho para coordenar e implementar as ações recomendadas, entre elas a constituição de um Comitê de Divulgação (Seção 401) e a definição de processo de certificação e de validação dos controles internos.
3. Definição do Comitê de Divulgação, com modelo, composição e forma de atuação.
4. Revisão do código de conduta/ética.

5. Modelo de certificação dos controles e informações financeiras para os demais diretores, nos moldes do CEO/CFO.
6. Definição de projeto de auditoria interna para revisão e validação das informações do formulário 20-F antes do arquivamento (inclusive no plano anual e já realizada para 31/12/2004).
7. Contratação de consultoria externa para auxiliar no projeto de implementação da gestão de riscos e certificação dos processos internos, contemplando metodologia universal de avaliação de controles internos (COSO).
8. Criação da Diretoria Adjunta de Gestão de Riscos, com a atribuição principal de implementar o conceito e a cultura de gestão de riscos, visão de processos e controles, contemplando também a coordenação de seguros e, mais recentemente, a área de garantia da receita.

#### 7.3.2 Próximos Passos da Área de Gestão de Riscos

1. Atuação multidisciplinar na implementação e no acompanhamento das situações identificadas, sujeitas em alguns casos a adaptações ao contexto da Empresa.

2. Coordenação de frentes de trabalho com envolvimento dos gestores de cada processo e das equipes de relacionamento de tecnologia da informação (TI) e dos responsáveis pelos sistemas suporte quando for o caso.
3. Formatação das políticas e dos procedimentos necessários.
4. Desenvolvimento e coordenação de projetos para implementação de novos processos.
5. Revisão e monitoramento da implementação das ações e gaps de controle.
6. Participação no redesenho/integração dos processos críticos mapeados e envolvendo os representantes de TI nos casos em que processos estão suportados por sistemas informatizados.
7. Inclusão da estrutura de controles mapeada na ferramenta de suporte aos trabalhos e definição da melhor solução como ferramenta para a gestão de riscos, com a complementação e efetiva implementação dos indicadores.
8. Acompanhamento dos planos de ação definidos e preparação para certificação das áreas.

## 8 CONCLUSÃO

A Lei Sarbanes-Oxley foi uma reação natural dos eventos de mercado que causaram sérias perdas de credibilidade e confiança dos investidores e público em geral. O objetivo fundamental da lei é restaurar a confiança no mercado de capitais abalada por uma série de escândalos financeiros que envolveram empresas de grande porte nos Estados Unidos, e sua aplicação reflete no mercado de capitais global.

Não é só a visão de que somente os listados na Bolsa de Nova Iorque estão sujeitos a Sarbanes-Oxley e terá que modificar sua atitude, do ponto de vista empresarial. Para poder continuar a ser competitivo, todos acabarão fazendo isto mais cedo ou mais tarde. Quem está na Bolsa de Nova Iorque já está e estará, também em 2005, sujeito a toda a estrutura de Sarbanes-Oxley.

Para o Brasil, a Lei Sarbanes Oxley é uma oportunidade excepcional para extrair ensinamentos, de forma a renovar esforços para construir um mercado de capitais que esteja a altura das necessidades do País, e para que esse mercado possa servir como um instrumento decisivo no desenvolvimento econômico.

Dessa forma, a atenção a todos esses fatores, somada à implementação de mecanismos adequados de governança corporativa, fará a diferença e poderá evitar o risco de um colapso financeiro provocado por uma má administração. O controle freqüente dessas variáveis, por fim, deve encerrar o ciclo da gestão dos riscos, além de cercar as empresas de garantias para a prevenção de danos futuros ao negócio.



A Gestão de Riscos possibilitará à organização, além de gerir seus riscos operacionais atender as certificações da Lei Sarbanes-Oxley através da definição de um processo de controles internos, revisão e documentação das estruturas de controles dos processos selecionados.

Não são apenas as obrigações da Lei que estão claras, mas também as suas oportunidades. Ao percorrer de forma eficaz esse novo terreno, o potencial para revisar e perceber as novas visões corporativas e atingir novos níveis de excelência corporativa é inesgotável.

## 9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Armando. *Eficácia, eficiência, e economicidade: como atingi-las através de adequados sistemas de controles internos*. São Paulo, 1999.

CICCO, Francisco de., FANTAZZINI, Mario. *Técnicas Modernas de Gerencia de Riscos*. São Paulo: IBGR, 1985.

COCURULLO, Antonio. *Gestão de Riscos Corporativos*. São Paulo, 2004.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU, *Metodologia de gestão de Risco (ERM – COSO)*, Guia 2004.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU, *Estruturação da área de Gestão de Risco*, Guia 2003.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU, *Lei Sarbanes Oxley: Guia para melhorar a governança corporativa através de eficazes controles internos*, 2005. Disponível em: < [http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/guia\\_sarbanes\\_oxley\(1\).pdf](http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/guia_sarbanes_oxley(1).pdf)>. Acesso em 13 maio 2005.

ESTADOS UNIDOS. Lei N 107-204 de 30 de julho de 2002. Sarbanes-Oxley Act, 2002. Disponível em: < <http://www.sec.gov/about/laws/soa2002.pdf> >. Acesso em 19 maio 2005.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Maria de Andrade. *Fundamentos da metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2003.

PRICEWATERHOUSE COOPERS, *Demonstrações Financeiras e Sinopse Legislativa*, Guia 2004 - 2005

PRICEWATERHOUSE COOPERS, *Comitês de Auditoria do Brasil: melhores práticas de governança corporativa*, Guia 2005.

SANTOS, Antônio R. *Metodologia Científica: a construção do conhecimento*. 2 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SPECCHIO, Silva Regina Astorino. *Matriz de Riscos*. São Paulo: IBCB, 1999.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.